



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

RUBENS CARLOS GUSTMANN GOMES

**EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO BANCO CENTRAL DO
BRASIL: Aprimoramentos em uma Organização Complexa.**

Brasília – DF

2012

RUBENS CARLOS GUSTMANN GOMES

**EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO BANCO CENTRAL DO
BRASIL: Aprimoramentos em uma Organização Complexa.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Onofre Rodrigues de Miranda

Brasília – DF

2012

Gomes, Rubens Carlos Gustmann.

Evolução da Gestão no Banco Central do Brasil: Aprimoramentos em uma Organização Complexa. / Rubens Carlos Gustmann Gomes. – Brasília, 2012.

41 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Onofre R. Miranda, Departamento de Administração.

1. Teoria da Complexidade. 2. Banco Central do Brasil. 3. Gestão Corporativa.

RUBENS CARLOS GUSTMANN GOMES

**EVOLUÇÃO DA GESTÃO NO BANCO CENTRAL DO
BRASIL: Aprimoramentos em uma Organização Complexa.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Rubens Carlos Gustmann Gomes

Doutor, Onofre Rodrigues de Miranda
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, de de

À minha esposa Dani e à minha filha Laura.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, pela paciência e dedicação. Agradeço também aos funcionários da Biblioteca do Banco Central, pela cortesia e eficiência de sempre.

“E sem moeda sã, não há moral no país.”

Denio Nogueira – primeiro presidente do Bacen.

RESUMO

Bancos centrais são instituições fundamentais na sociedade moderna para a condução da política monetária, de modo a manter o poder de compra da moeda. No caso do Banco Central do Brasil (Bacen), consta ainda como missão institucional a solidez e a eficiência do sistema financeiro nacional. Esta monografia busca identificar a evolução organizacional do Bacen para adaptar-se em um cenário dinâmico e complexo, estudando teorias da organização e as configurações organizacionais de Minzberg. Da confrontação de documentos divulgados publicamente pelo Bacen com a revisão bibliográfica, constata-se um desenvolvimento organizacional com traços da Adhocracia.

Palavras-chave: Teoria da Complexidade, Banco Central do Brasil, Gestão Corporativa.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bacen – Banco Central do Brasil (acrônimo)

BC – banco central

BCB – Banco Central do Brasil

BCE – Banco Central Europeu

CMN – Conselho Monetário Nacional

Comef - Comitê de Estabilidade Financeira

Copom - Comitê de Política Monetária

Demab - Departamento de Operações do Mercado Aberto

Depep - Departamento de Estudos e Pesquisas

Depin - Departamento das Reservas Internacionais Fed – Federal Reserve

Difis - Unidades Subordinadas ao Diretor de Fiscalização

Dipom - Unidades Subordinadas ao Diretor de Política Monetária

Dirad - Unidades Subordinadas ao Diretor de Administração

SF – sistema financeiro

SFN – Sistema Financeiro Nacional

TN – Tesouro Nacional

Unibacen - Universidade Banco Central do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Gestão Contemporânea.....	21
2.1.1	A Teoria da Burocracia	21
2.1.2	A Teoria dos Sistemas.....	22
2.1.3	A Teoria da Contingência	23
2.1.4	Adhocracia.....	23
2.2	Configurações Organizacionais segundo Mintzberg	24
2.3	Organização Complexa.....	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1	Caracterização da organização estudada.....	28
3.2	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	32
	APÊNDICE	37
	Organograma do Bacen	37
	ANEXO.....	39
	Regimento Interno do Bacen.....	39

1 INTRODUÇÃO

A evolução dos bancos centrais se deu pela interação entre o sistema financeiro e o Estado. O Banco da Inglaterra é considerado o primeiro banco central da História. Ele surgiu em 1694 como uma sociedade anônima privada para organizar o sistema financeiro inglês, possuindo então duas das funções clássicas de um banco central: a de ser banqueiro do governo e também a de deter o monopólio de emissão da moeda¹.

Logo os bancos ingleses começaram a manter no Banco da Inglaterra os depósitos e as garantias que tinham sob custódia. Nos séculos XVIII e XIX houve um grande aumento no número de pequenos bancos na Inglaterra, que para evitar quebras e crises de confiança, mantinham depósitos de garantia nos grandes bancos de Londres, que por sua vez mantinham seus depósitos de garantia no Banco da Inglaterra.

Por volta de meados do século XIX, o Banco da Inglaterra começou a fazer liquidações de saldos entre os depósitos que os outros bancos mantinham junto a ele, criando as bases dos sistemas de compensação bancária, além de ser o único banco habilitado a garantir a solvência do sistema financeiro em momentos de crise, assumindo as funções de banco dos bancos e a de prestamista de última instância. Em 1946 o banco foi estatizado, assumindo oficialmente o status de banco central (BACEN; 2006).

Outros países adotaram o modelo do banco central inglês, com variações evolutivas naturais. Por sua vez, o Brasil foi um dos últimos países a formar um banco central estruturado.

O processo histórico da criação do Banco Central do Brasil começou formalmente com a criação da Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc) em 1945. Vinte anos depois, foi criado o Banco Central do Brasil (Bacen), com o advento da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 (BRASIL, 1964).

¹ “En 1694 Inglaterra estaba en guerra contra Francia; el problema más inmediato era su financiación. El sistema bancario de los orfebres [ourives] estaba bien desarrollado, pero éstos no mostraban un especial interés en financiar las actividades públicas” (RAMÍREZ; 2011; p. 99).

Após 22 anos, o Artigo 164 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) firmou o Bacen como autoridade monetária do país, uma vez que, mesmo após a sua criação, o Bacen continuou a dividir funções típicas de banco central com o Banco do Brasil e o Tesouro Nacional.

Aspectos do seu estatuto, porém, continuam em discussão no Congresso Nacional, onde se debate a questão de sua independência junto a projetos de reforma do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Formalmente, o Bacen é uma autarquia pública federal, finalisticamente vinculada ao Ministério da Fazenda (BACEN, 2011), e tem por finalidade:

- a) “a formulação, a execução, o acompanhamento e o controle das políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior;
- b) a organização, disciplina e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional;
- c) a gestão do Sistema de Pagamentos Brasileiro e dos serviços do meio circulante”.

1.1 Contextualização

Embora inerentes à Administração Pública, os bancos centrais “não são simples órgãos governamentais, mas instituições singulares, complexas, ambivalentes, semipúblicas e semiprivadas, inseridas na estrutura estatal e parte constitutiva do sistema privado de crédito” (CORAZZA; 2009; p.19).

A singularidade de um banco central se caracteriza por ser uma instituição de estado com prerrogativas econômico-financeiras, muitas das quais exclusivas². Em geral, um banco central desempenha algumas funções interdependentes³, consideradas clássicas (BACEN, 2008; p. 13). São elas:

- a) monopólio de emissão;
- b) banco dos bancos;

² Há diferentes arranjos institucionais na composição dos bancos centrais dos diversos países. Nos EUA, o Federal Reserve (Fed) é um sistema integrado de bancos centrais. Por sua vez, o Banco Central Europeu (BCE) integra os bancos centrais dos países que adotam o euro como meio de pagamento corrente.

³ Quanto ao desempenho de funções, o órgão que fiscaliza o sistema financeiro alemão não é o BC alemão (*Bundesbank*), mas o Bafin (*Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht*), por exemplo. Já o Banco do Japão desempenha também a função de fomento, considerada uma função atípica.

- c) banqueiro do governo;
- d) superintendente do sistema financeiro;
- e) executor da política monetária;
- f) executor da política cambial;
- g) depositário das reservas internacionais;
- h) assessor econômico do governo.

A complexidade da organização representativa de um BC será abordada detalhadamente no referencial teórico.

1.2 Formulação do problema

Nesse contexto, o presente trabalho busca investigar, sob o aspecto da Gestão Corporativa, a evolução ocorrida nessa organização, dada a sua natureza e as suas múltiplas funções. Nos dizeres do seu atual presidente, Alexandre Tombini, quando da cerimônia da transmissão de cargo, em 3 de janeiro de 2011: “O Banco Central do Brasil é, indiscutivelmente, uma Instituição de excelência, reconhecida e respeitada no Brasil e no exterior.”

No mesmo discurso, ele ainda destaca o protagonismo de atividades exercidas pelo Bacen: “O modelo de regulação e de supervisão do sistema financeiro adotado pelo Brasil hoje é referência mundial”⁴.

O que levou o Bacen a se tornar essa organização moderna? Quais os aspectos de gestão envolvidos na sua evolução organizacional? Estas são questões que motivam a realização do presente trabalho, que não tem a pretensão de constituir um produto final e acabado sobre todas as variáveis que influenciaram o desenvolvimento organizacional do Bacen, mas tão somente um estudo dessas circunstâncias sob o ponto de vista da Gestão Corporativa.

⁴ http://www.bcb.gov.br/pre/asimp/imagens/Pronunciamento_Transmiss%E3o_de_Cargo_Tombini.pdf

1.3 Objetivo Geral

Descrever a evolução organizacional do Bacen, a partir das abordagens de desenvolvimento organizacional e gestão corporativa, buscando identificar os elementos e os aspectos do seu aperfeiçoamento institucional.

1.4 Objetivos Específicos

- Explicar as funções desempenhadas pelo Bacen, situando-as no processo evolutivo de sua formação.
- Identificar os elementos e os aspectos de seu aperfeiçoamento institucional sob o ponto de vista da Gestão Corporativa, principalmente os mais recentes.
- Avaliar esses aspectos considerando o posicionamento do Bacen na Administração Pública federal.

1.5 Justificativa

Dada a importância de um banco central para a economia e o sistema financeiro de um país, são necessários estudos que descrevam a sua evolução organizacional e que identifiquem os elementos e os aspectos relevantes para o seu aperfeiçoamento institucional. Principalmente se considerarmos a importância crescente dos bancos centrais no cenário econômico das nações.⁵

No caso do Bacen, essa análise é propícia considerando a sua atual importância no contexto econômico-financeiro nacional, bem como as transformações ocorridas ao longo de quase cinco décadas de existência.

⁵ “Central Banks have never been more powerful than now. Monetary policy has become the central tool of macroeconomic stabilization, (...) So how central banks operate really matters.” (BLINDER; 1998; Foreword)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Brasil possui uma história econômica marcada pela inflação. A Figura 1 ilustra a evolução histórica da inflação no país.

Observa-se que a taxa de inflação atinge o patamar de dois dígitos a partir das décadas de 40 e de 50; o de três dígitos, na década de 80; e o de quatro dígitos, entre as décadas de 80 e de 90. Segundo Paarlberg, “o Brasil talvez tenha o período mais longo de inflação contínua registrado em qualquer país” (*apud* VERSIGNASSI; 2011).

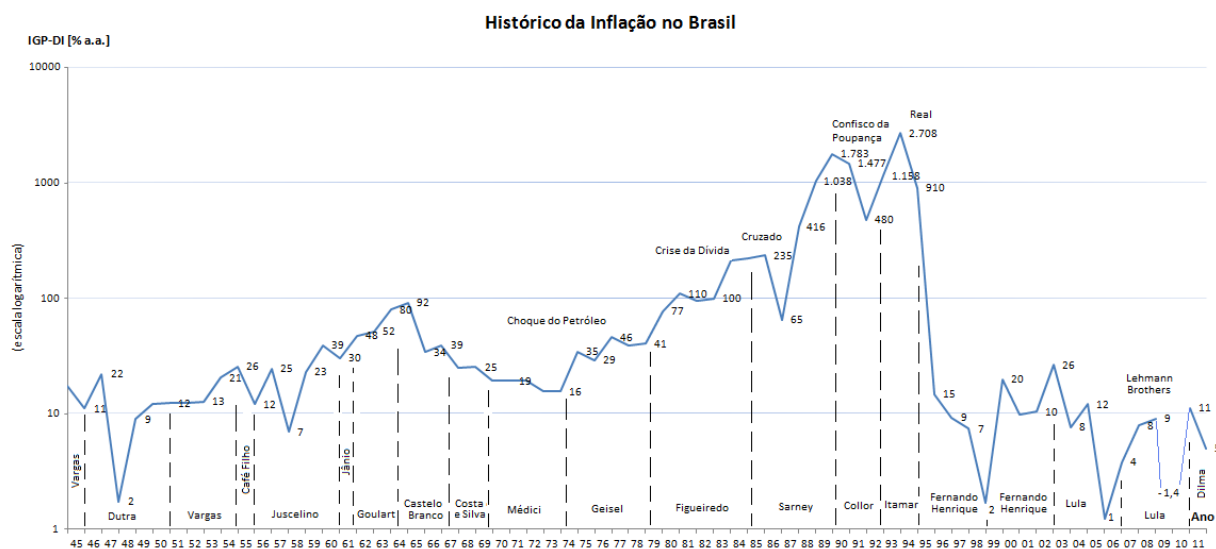


Figura 1. Histórico da inflação brasileira
Fonte: FGV, 2011.

Conforme apresentado na Figura 1, indubitavelmente, houve hiperinflação no Brasil (LEITÃO; 2011; p. 15-39). Além de sua incontestável força em momentos críticos, a inflação se mostrava resiliente, por meio de mecanismos de retroalimentação como o da correção monetária, que conferia inércia ao processo inflacionário, caracterizando a chamada memória inflacionária. As autoridades econômicas tentaram combatê-la com diversos planos, ortodoxos e heterodoxos⁶, que obtinham algum efeito inicial, mas que logo cediam à pressão inflacionária.

⁶ Um plano ortodoxo, a exemplo do Plano Collor, intenta cortar a demanda agregada, fazendo com que a economia opere abaixo da sua capacidade (recessão). Já os planos heterodoxos agem por

Portanto, o país necessitava de um órgão estruturado para desempenhar as funções clássicas de um banco central, mormente aquelas relacionadas à política monetária, com o intuito de proporcionar estabilidade macroeconômica.

Originariamente, o Banco do Brasil desempenhava algumas características de banco central e, por meio da sua Carteira de Emissão e Redescoto (Cared), o Banco do Brasil financiava o governo. Era premente que “o Brasil precisava ter uma moeda estável. E para ter uma moeda estável, precisa ter pelo menos o início de um banco central” (BULHÕES *apud* NOVELLI; 1990, p. 58). Assim surgiu a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), embrião do BC brasileiro.

Mesmo após a criação do Bacen, houve um processo gradual de mudanças no desempenho das funções típicas de banco central entre Tesouro Nacional, Banco do Brasil e Sumoc, o que perdurou mesmo com a criação do Bacen. O imbróglio entre as contas fiscais e as monetárias se materializava na citada conta movimento do Banco do Brasil, por intermédio da qual o mesmo executava, em nome do governo, inúmeras operações, financiadas pelo Bacen. Por esse mecanismo, o Banco do Brasil continuava a agir como autoridade monetária (CORAZZA; 2006, p. 5).

O Banco do Brasil “tinha o poder de conceder empréstimos sem que precisasse abrir os seus cofres. Era só pedir ao Banco Central (...) que emitisse moeda nova automaticamente” (VERSIGNASSI; 2011). Funcionando desde a ditadura militar, que necessitava financiar diversos projetos de investimento, o mecanismo da conta movimento terminou em 1986, justamente como tentativa para combater o aumento generalizado dos preços (inflação).

A Constituição de 1988 estabeleceu alguns elementos de autonomia do Bacen em relação ao Governo, como a proibição de financiar o Tesouro e a aprovação, pelo Senado, do presidente e dos diretores que compõem a Diretoria Colegiada do Bacen. Conforme o organograma atual do Bacen, constante no apêndice, observa-se que cada Diretor responde por uma área de atuação, compreendendo departamentos a ele vinculados.

Outro fato marcante na trajetória do Bacen se deu na década seguinte, com a implementação do Plano Real, em 1994. Além da experiência de estabilização

meio de outros instrumentos, como o tabelamento de preços (Plano Cruzado), um indexador (Plano Real), etc. (GONÇALVES *et alli*, 2008; p. 100-102).

macroeconômica obtida com o controle da inflação, o cenário resultante produziu efeitos no sistema bancário que impeliu o Bacen a desenvolver-se no âmbito da supervisão do sistema financeiro nacional.

Alguns bancos enfrentaram sérios problemas de liquidez e começaram a descumprir resoluções do Conselho Monetário Nacional. Isso exigia uma intensificação da ação fiscalizadora do Bacen e mesmo a aplicação de sanções.

Contudo, o Bacen “não dispunha de mecanismos hábeis cujo fundamento pudesse determinar medidas de capitalização, de reorganização, de alienação, de controle ou de afastamento de administradores” (SILVA; 2007). Neste panorama crítico, foram lançados, em 1995, o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional - PROER, e, em 1997, o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária - PROES, destinados, respectivamente, à reestruturação do sistema financeiro e ao saneamento de bancos estaduais.

Através da Medida Provisória nº 1.182, de 17 de novembro de 1995, posteriormente convertida na Lei nº 9.447, de 14 de março de 1997, foram introduzidos instrumentos⁷ objetivando dar mais poderes ao Bacen no tratamento de assuntos relacionados com a responsabilidade civil dos acionistas controladores, na adoção de medidas saneadoras, etc. reforçando a ação preventiva do Bacen.

Nesse contexto, “as medidas adotadas pela autoridade monetária ajudaram a fazer com que a reestruturação se desse sem comprometer a segurança do sistema como um todo” (ANDIMA; 2001). Com estes instrumentos legais, o Bacen goza de um poder de atuação que não é comum a todo banco central. Após a crise de 2008, outros países estão avaliando a implementação de instrumentos congêneres.

⁷ Art. 5º Verificada a ocorrência de qualquer das hipóteses previstas nos arts. 2º e 15 da Lei nº 6.024, de 1974, e no art. 1º do Decreto-lei nº 2.321, de 1987, é facultado ao Banco Central do Brasil, visando assegurar a normalidade da economia pública e resguardar os interesses dos depositantes, investidores e demais credores, sem prejuízo da posterior adoção dos regimes de intervenção, liquidação extrajudicial ou administração especial temporária, determinar as seguintes medidas:

I - capitalização da sociedade, com o aporte de recursos necessários ao seu soerguimento, em montante por ele fixado;

II - transferência do controle acionário;

III - reorganização societária, inclusive mediante incorporação, fusão ou cisão.

Parágrafo único. Não implementadas as medidas de que trata este artigo, no prazo estabelecido pelo Banco Central do Brasil, decretar-se-á o regime especial cabível.

Disso, resultou à época uma reformulação da área de fiscalização, além de programas para a capacitação do corpo técnico, de forma a ganhar mais eficiência no acompanhamento da situação patrimonial dos bancos, pois grande parte da estrutura de fiscalização do Bacen estava voltada para apurar o cumprimento de normas, enquanto se necessitava fortalecer a fiscalização prudencial dos bancos, verificando-se tempestivamente a liquidez e a qualidade dos ativos. Desse modo, imprimiu-se maior agilidade na área de fiscalização para que pudesse atuar de forma preventiva em torno de medidas destinadas a garantir maior solidez ao sistema financeiro.

Conforme preceitua o Manual da Supervisão (BACEN, 2011), na seção 3.10.30, o modelo brasileiro de supervisão “acompanha o ritmo da evolução do mercado financeiro, adaptando seus objetivos, princípios e política, alinhando-se às melhores práticas recomendadas e adotadas internacionalmente. Migrou-se, então, de uma ótica prescritiva para outra de natureza prudencial, transitando de uma postura reativa para uma proativa.”

“Assim, a ênfase está na avaliação de riscos e controles, consubstanciando um processo integrado e contínuo, englobando atividades voltadas para o planejamento da Supervisão e para a classificação, monitoramento e inspeção das instituições supervisionadas.”

“Ressalte-se que, em consonância com o princípio de supervisão contínua, os objetivos tradicionais da Supervisão – a verificação dos itens das demonstrações contábeis e o atendimento às leis e à regulamentação aplicáveis – continuam sendo observados.” (BACEN; 2009).

Observe-se que há tempo o Bacen desenvolve um relacionamento de trabalho com diversas instituições internacionais, tanto na área de supervisão do sistema financeiro, a exemplo do *Bank for International Settlements* – (BIS), devido ao marco regulatório de Basileia; como no aperfeiçoamento da política macroeconômica, podendo ser citado o Fundo Monetário Internacional (FMI), cuja interação advém desde a época de endividamento externo. No tocante aos efeitos deste intercâmbio, pode-se dizer que se produziu um grande processo educativo da máquina. Para Gouvêa, “o FMI teve um grande papel neste processo, não porque veio nos ensinar, mas sim porque quando pediam uma informação nós tínhamos que procurá-la e assim começamos a nos organizar” (GOUVÊA *apud* NOVELLI; 2002, p. 148).

Para ancorar a inflação, em junho de 1999, o Brasil adotou formalmente o regime de metas de inflação, por meio Decreto nº 3.088, com a justificativa de que o governo deve coordenar as expectativas dos mercados e controlar a inflação, medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, isso em um contexto de livre flutuação do câmbio. A estratégia adotada pelo Comitê de Política Monetária do Banco Central para o alcance da meta de inflação fixada pelo Conselho Monetário Nacional, constantemente comentada pela imprensa e testada pelos mercados, reflete a credibilidade da política monetária, pois esta é "uma condição necessária para que as expectativas dos agentes econômicos estejam de acordo com os objetivos almejados pelo banco central" (OREIRO *et al.*, 2003).

Paralelamente à evolução econômica do país, ao longo desses 48 anos a estrutura organizacional do Bacen passou por diversas mudanças, acompanhando as tendências da gestão corporativa. O Bacen absorveu novas atribuições e implementou vários sistemas de gestão.

Para citar alguns aspectos da evolução administrativa mais recente ocorrida no Bacen, resalte-se a adoção da metodologia de Gestão de Projetos, que segue a metodologia do *Project Management Institute* (PMI), cujo grau de maturidade é respeitável até mesmo para os padrões da iniciativa privada ou de instituições internacionais de renome. A implementação da gestão de projetos propiciou o desenvolvimento de várias soluções corporativas que permitem uma gestão eficiente dos recursos (Sistema de Custos, Gestão por Competências, etc.).

Outrossim, a gestão de projetos no Bacen favoreceu o destaque ou até mesmo o protagonismo em alguns casos, como o sistema *Stochastic Analytical Model with a Bayesian Approach* (SAMBAs), desenvolvido por especialistas do Bacen e que permite a realização de estimativas econômicas usando um modelo estatístico; bem como o Sistema de Monitoramento de Mercado (SMM), para acompanhar diariamente o Sistema Financeiro Nacional e antever possíveis anomalias e riscos.

Nos últimos anos, o Bacen afirmou a sua autonomia operacional e a crise financeira internacional, iniciada em 2008 com a falência do banco de investimentos norte-americano Lehmann Brothers e aprofundada pela crise da dívida pública de países europeus, impôs desafios que têm sido prudentemente administrados quando não superados, a saber pelos resultados macroeconômicos vigentes.

Ainda, podem surgir novos desafios a esta já complexa organização. Recentemente, ficou em evidência um projeto de lei que buscava acrescentar o crescimento econômico e a criação de empregos no rol de atribuições do Bacen (ROSA; 2011), à semelhança da missão do Fed⁸. No âmbito do Sistema Financeiro Nacional, a orientação estratégica do Bacen aponta, como sua missão institucional: “Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e **eficiente** [grifo nosso]” (BACEN, 2012).

A questão da eficiência do sistema financeiro transpassa o caráter estritamente operacional, no qual o sistema nacional pode ser considerado como uma referência internacional (MONTEIRO, 2008). Ela se enquadra também na seara da alocação eficiente do capital, por meio da intermediação realizada pelas instituições financeiras, bem como na busca de qualidade da informação e de transparência, o que se traduz em credibilidade junto à sociedade e aos mercados regulados (DALTO, 2010).

Recentemente, têm sido utilizadas medidas macroprudenciais, principalmente quanto à gestão do crédito no SFN, com o intuito de ampliar a ação da política monetária e de promover solidez e eficiência ao sistema financeiro, com carteiras de crédito de boa qualidade, induzindo à prática de um *spread* bancário⁹ menor.

⁸ Hoje, as atribuições do Federal Reserve se dividem em quatro áreas gerais:

- condução da política monetária do país, influenciando as condições monetárias e de crédito na economia em busca de emprego máximo, preços estáveis e moderadas taxas de juro de longo prazo;
- supervisionar e regular as instituições bancárias para garantir a segurança e a solidez do sistema bancário do país e do sistema financeiro e proteger os direitos de crédito de consumidores;
- manter a estabilidade do sistema financeiro e conter o risco sistêmico que pode surgir em mercados financeiros;
- prestação de serviços financeiros para instituições depositárias, para o governo dos EUA e para instituições oficiais estrangeiras, inclusive desempenhando um papel importante na operação do sistema de pagamentos das nações. *In*: <http://www.federalreserve.gov>

⁹ Refere-se à diferença entre a taxa de juros que os bancos emprestam e a que tomam emprestado.

2.1 Gestão Contemporânea

O estado da arte da Administração enquanto ciência, entendida aqui como Gestão Contemporânea, implica no conhecimento da sua evolução histórica. CHANDLER considera que a missão histórica do administrador consistiu no planejamento e na direção dos recursos para atender a flutuações de fatores externos que provocam adaptações estruturais (*apud* LODI; 1971; p. 2).

Portanto, os teóricos da Administração, do tipo “administrador-pensador” (LODI; 1971; p. 13), não criaram as estruturas organizacionais que eram o objeto de estudo, mas observaram as organizações vigentes à época e identificaram traços comuns ou mesmo tendências, de acordo com uma determinada abordagem.

Nos séculos XVIII e XIX, economistas como Adam Smith, Say *et al* já discorriam a respeito das funções administrativas. Posteriormente, engenheiros como Taylor e Ford formaram uma escola com uma abordagem extremamente pragmática, conhecida por Administração Científica. Para TAYLOR (1856-1915), o “objetivo principal da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (p. 29).

Do estudo da história do pensamento administrativo e da Teoria Geral da Administração, deparamo-nos com diferentes enquadramentos e cronologias. Contudo, para a consecução dos objetivos propostos nesta monografia, serão especificamente abordadas as teorias da burocracia, a dos sistemas e a da contingência, esta com foco na Adhocracia.

2.1.1 A Teoria da Burocracia

Para o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920), a autoridade racional-legal prevalece nas sociedades ocidentais, de modo que o modelo de organização burocrática deve ser caracterizado por:

- regras e procedimentos explícitos e normatizados;
- divisão de responsabilidades e especialização do trabalho;
- cadeia hierárquica rígida e verticalizada; e

- relações impessoais (JACOBSEN *et al*; 2006; p. 105).

Portanto, “a burocracia envolve clara divisão de atividades integradas, que são consideradas como obrigações inerentes ao cargo. Há nos regulamentos um sistema de controles e sanções diferenciadas. A designação de papéis processa-se segundo qualificações técnicas, que são determinadas por processos formais, impessoais” (MERTON; 1957; p. 195).

2.1.2 A Teoria dos Sistemas

A Teoria da Complexidade traz uma nova base conceitual adequada ao ambiente organizacional contemporâneo. Os princípios de sistemas adaptativos complexos são: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização. O novo modelo sugere que o administrador deixe de se concentrar na prescrição e no controle, uma vez que é impraticável o controle absoluto, dadas as inúmeras relações existentes numa organização, e passe então a promover as condições para que desempenhos superiores possam emergir da atuação de indivíduos autônomos, que usam de sua liberdade para interagir de forma colaborativa, mediante regras de retribuição e dentro dos limites de suas competências ou de restrições externas (AGOSTINHO, 2003).

Não existe fórmula para esse modelo, mas a autora sugere que o potencial auto-organizante pode ser fomentado por meio de ações de capacitação, pelo estabelecimento de graus de autonomia (*empowerment*), pela construção conjunta de soluções, pelo compartilhamento de informações e de iniciativas e também pela comunicação dos resultados (*feedback*), com critérios para seleção e promoção.

Essa nova postura é um desafio ao administrador moderno, pois exige mais de seu talento gerencial que de sua autoridade constituída e é uma alternativa aos modelos clássicos de gestão, que têm na prescrição e no controle impostos desde cima, a base da confiança nos próprios modelos. A autora adverte que a estrutura hierárquica não implica necessariamente numa condução burocrática ou arbitrária, pois a questão não repousa na forma de organização, mas no modo como são estabelecidos os limites à atuação autônoma. Para garantir a flexibilidade e

adaptabilidade do sistema, a estrutura organizacional deve ser minimamente definida, diminuindo a necessidade de níveis hierárquicos e de funções de controle, apostando-se na capacidade de auto-determinação bem como no aprendizado próprio (AGOSTINHO, 2003).

2.1.3 A Teoria da Contingência

A Teoria contingencial originou-se de uma série de pesquisas realizadas para verificar quais os modelos de estrutura organizacionais mais eficazes em determinados tipos de organizações. Essas pesquisas procuravam compreender e explicar o modo pelo qual as empresas funcionavam em diferentes condições, as quais variam de acordo com o ambiente externo, podendo ser consideradas como oportunidades ou restrições, *contingências* estas que influenciam a estrutura e os processos internos das organizações.

Portanto, a Teoria da Contingência afirma que a estrutura e o comportamento de uma organização depende de diversas variáveis situacionais – ambiente, tecnologia e tamanho da organização. Consequentemente, a mesma organização pode ter comportamentos diferentes, dependendo da situação. Assim, a visão de que existe uma melhor maneira para se fazer tudo em todas as organizações, à semelhança da proposta defendida pela Escola Clássica e pelo movimento das Relações Humanas, é substituída pela proposta de que, é substituída pela proposta de que, na verdade, existe uma melhor maneira específica para cada organização (JACOBSEN *et al*, 2006; p. 124).

2.1.4 Adhocracia

A adhocracia é um sistema variável e adaptativo, organizado temporariamente em torno de problemas a serem resolvidos de forma ágil por um grupo multidisciplinar de profissionais (TOFLER, 1970). O termo provém da junção da expressão latina “ad hoc” (para isso, para este propósito), com o sufixo grego “cratos” (governo).

Toffler (1970) prevê que, no futuro, a sociedade será extremamente dinâmica e mutável, exigindo inovação das organizações que almejem sobreviver, adotando, portanto, uma postura antiburocrática.

Outras referências definem o termo como a organização baseada em projetos, uma alternativa para a antiga Organização Departamental (baseada na divisão racional do trabalho) e para a intermediária Organização Matricial (que juntaria elementos da Departamentalização com a Gerência de Projetos).

A característica central da adhocracia são os grupos e equipes cooperativos que resolvem problemas e desempenham o trabalho. As posições e as tarefas não são permanentes e as formas organizacionais são livres.

“Quando a organização alcança o ponto de institucionalizar a reunião – quer dizer, formalmente designar seus participantes e, talvez, também programá-la em uma base regular – a reunião pode ser considerada como fazendo parte da estrutura formal (...), entre operadores membros de várias unidades, com o fim de discutir assuntos comuns. Dois instrumentos iniciais de interligação são utilizados para institucionalizar a reunião. A força-tarefa é uma comissão formada para realizar tarefa específica, e após dissolvida. Em contraste, a comissão permanente é um grupo interdepartamental mais estável, que se reúne regularmente para discutir assuntos de interesse comum” (MINTZBERG, 1995, p. 91).

2.2 Configurações Organizacionais segundo Mintzberg

Para Mintzberg (1995; p. 19), a organização pode ser decomposta em uma cúpula estratégica (direção); uma linha intermediária (gerentes); um núcleo operacional (operadores). Se a organização continua crescendo, ela incorpora outros grupos de assessoramento (tecnoestrutura e assessoria de apoio).

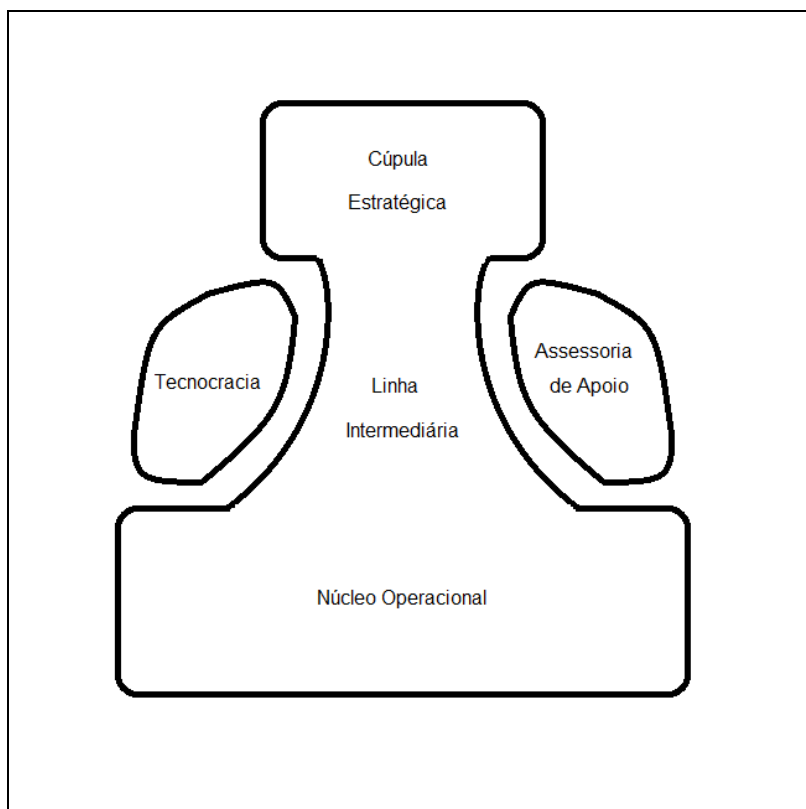


Fig. 1 - As cinco partes básicas da organização, de acordo com Minzberg (1995).

A cúpula estratégica é encarregada de assegurar o cumprimento eficaz da missão organizacional, bem como de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de algum modo exercem poder sobre a organização.

O núcleo operacional é formado pelos operadores que executam o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou a prestação de serviços. A cúpula estratégica é ligada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes e de supervisores com autoridade formal, que compõem a linha intermediária.

Qualquer organização contemporânea de grande porte revela várias unidades especializadas, criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo operacional (assessoria jurídica, relações públicas, segurança, etc). A tecnoestrutura, por sua vez, é composta por “analistas incumbidos com a adaptação e com a mudança organizacional a fim de ajustá-las à mudança ambiental, e aqueles encarregados do controle, estabilizando e padronizando modelos de atividades na organização” (MINZBERG, 1995, p.23-24).

Estas cinco partes se relacionam de diversas formas, não se atendo unicamente ao fluxo da autoridade formal delineada no organograma. Assim, são delineadas cinco

configurações, que buscam simplificar a complexidade da realidade organizacional de acordo com o seu funcionamento:

- a) Estrutura simples, com base na supervisão direta, na qual a cúpula estratégica é o componente chave.
- b) Burocracia Mecanizada, com base na padronização dos processos de trabalho, na qual a tecnoestrutura é o componente chave.
- c) Burocracia Profissional, com base na padronização de habilidades, na qual o núcleo operacional é o componente chave.
- d) Forma Divisionalizada, com base na padronização de saídas, na qual a linha intermediária é o componente chave.
- e) Adhocracia, com base no ajustamento mútuo, na qual a assessoria de apoio ou o núcleo operacional é o componente chave.

O *design* da organização vai depender da forma de agrupamento: por conhecimento ou habilidade, por processo de trabalho e por função, por local, etc.

2.3 Organização Complexa

Para Etzioni (1961), as organizações complexas representam um dos elementos mais importantes no contexto social das sociedades modernas, pois os cidadãos nascem em hospitais, são educados em escolas e universidades e, na vida adulta, trabalham nessas organizações. Sob este ponto de vista, tratam-se de “organizações feitas em grande escala”, sendo que alguns autores, como Becher e Goffman, referem-se ao termo “instituição” para descrever esta categoria de organização (p. 13).

A complexidade de uma organização também pode estar associada à sua dimensão ou à interação entre os seus subsistemas. Desta forma, Ponchirolli (2007) pontua que:

A complexidade no comportamento de uma organização pode resultar de si própria, pela sua dimensão ou pela forma como os seus subsistemas interagem em *feedback*, mas pode também ser resultante da turbulência do ambiente de mercado onde esta se insere e dos mecanismos que lhe estão subjacentes (p. 88)

O elemento crucial é *feedback*, sendo a sua existência não linear em sistemas complexos que proporciona emergência, auto-organização, adaptação, aprendizado e muitos outros conceitos-chave que têm se tornado sinônimo de pensamento complexo – tornando a gestão um desafio¹⁰ (RICHARDSON; 2008; p. 14).

Sistemas com muitos e diferentes componentes podem ser considerados complexos, se comparados aos que têm poucos componentes similares. Sistemas caracterizados por muita interdependência de componentes também são considerados mais complexos (...) A complexidade dos sistemas pode ser medida pelo conteúdo da informação (TARRIDE *apud* MISOCKSKY; 2003; p. 9).

¹⁰ “The critical element is feedback. It is the existence of nonlinear feedback in complex systems that allows for emergence, self-organization, adaptation, learning and many other key concepts that have become synonymous with complexity thinking—and all the things that make management such a challenge”

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa apoia-se na revisão bibliográfica. Para realização da proposta deste trabalho de conclusão de curso foram pesquisadas fontes que abordam o Banco Central como objeto de estudo ou que analisam temas de gestão corporativa contemporânea em organizações complexas.

No âmbito da administração pública, uma vez que o Bacen é uma autarquia pública federal, foram estudados os traços característicos que permeiam a burocracia estatal, a fim de se conhecer condições de contorno às quais a gestão de empresas privadas não se sujeitam.

Desse modo, buscou-se abordar o tema proposto abrangendo o tema gestão contemporânea, concatenando com a contextualização para bancos centrais e especificidades do nosso Bacen. Outrossim, destaca-se que as opiniões emitidas no presente trabalho não representam, necessariamente, o posicionamento institucional do Bacen.

3.1 Caracterização da organização estudada

Conforme descrito no Referencial Teórico, o Bacen é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional, atuando também em um escopo mais amplo de política econômica, fato explícito pela condução da política monetária por meio do Regime de Metas para a Inflação (FERNANDES; 2002, p. 5).

O Bacen é o principal braço do poder executivo para as políticas traçadas pelo CMN e é também o órgão fiscalizador e disciplinador do SFN, ao definir regras, limites e conduta às instituições financeiras autorizadas por ele a funcionar, figurando como um importante “gestor” do SF (ASSAF NETO; 2001; p. 71).

Conforme o seu Regimento Interno (Anexo), observa-se que a estrutura do Banco Central do Brasil é constituída por uma Diretoria Colegiada (Presidente e sete

Diretores) e por unidades centrais ligadas ao presidente ou a um dos diretores, além de uma unidade especial (secretaria executiva) e outros componentes descentralizados (regionais). Cada diretoria se ocupa de uma função ou área (Fiscalização, Normas, Política Monetária, etc.). Os órgãos colegiados também compõem a estrutura do Bacen, a exemplo do Comitê de Política Monetária (Copom).

3.2 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

As fontes de pesquisa são publicações e registros de acesso público, como livros técnicos, artigos acadêmicos, manuais e relatórios publicados pelo Bacen, notadamente o Relatório da Administração e o seu próprio Regimento Interno. Também são pesquisadas informações disponíveis na internet, principalmente no sítio eletrônico do Banco Central do Brasil (www.bcb.gov.br).

Essas informações são primordiais para poder relacionar o plano teórico do desenvolvimento institucional do Bacen com a realidade demonstrada por fatos, extraídos de documentos de acesso público.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observa-se que Weber (1864) não buscava estudar a organização como fim em si, pois buscava sobretudo compreender o processo de organização, que assume diferentes formas em contextos diversos e em épocas distintas, fazendo parte de um estudo social mais amplo.

Em contraposição à burocracia, emerge um modelo adaptativo e flexível, orientado por projetos e conduzido por especialistas, denominado adhocracia, podendo adotar uma estrutura matricial, citada por Mintzberg (1995).

Morgan (1996) apresenta a idéia de que as organizações podem ser várias coisas ao mesmo tempo. O uso da metáfora orgânica permite a abordagem das organizações como corpos vivos que desenvolvem padrões de relacionamento e que lhe permitem se adaptarem ao seu ambiente, por meio de um processo de troca (*feedback*), uma vez que os sistemas vivos são “sistemas abertos”.

Imagens e metáforas não são somente construtos de interpretação ou forma de se encarar a realidade: fornecem também uma estrutura para a ação. A organização é sempre determinada por imagens e idéias subjacentes, recurso que Morgan (1996) denominou de “*imaginization*”.

Portanto, em vez de somente interpretar as organizações, é possível mudá-las ativamente. Ao reconhecer os laços estreitos entre pensamento e ação na vida organizacional é possível também reconhecer que o modo pelo qual é feita a “leitura” das organizações influencia como as mesmas são concretizadas.

Por sua vez, o desenvolvimento da teoria sistêmica nos estudos organizacionais abriu novas possibilidades de análise para o espaço das organizações ao considerá-las não mais como um sistema fechado. Ao contrário, demonstra o seu contínuo intercâmbio com o ambiente e a influência deste na sua estruturação. Tendo em vista os fatores ambientais (estratégia, tamanho da organização, incerteza da tarefa e tecnologia), bem como suas contingências, que podem impactar nas organizações, a teoria contingencial procurou tratar da influência dessas variáveis na formatação das estruturas das organizações, que ao adotarem distintas formas de se configurarem poderiam se adaptar em relação ao seu ambiente.

No entanto, a teoria da contingência possui algumas distorções adaptativas que a ecologia organizacional tentou suprimir, oferecendo uma base analítica que valoriza a ótica do padrão de relacionamento entre organização e ambiente, e entre as próprias populações de organização, que por sua vez, conduzem ao entendimento da colaboração interorganizacional, enfocando não apenas a competição, mas também a cooperação entre as empresas. Portanto, uma teoria que conquistou amplo espaço no campo organizacional foi a de redes interorganizacionais, que procura dar conta da complexidade das novas formas de organização e das variáveis ambientais

(...)

Na teoria organizacional, com a libertação do pensamento burocrático, a partir das idéias apresentadas pela teoria de sistemas, que pressupõe realizar o processo organizacional de maneira que atenda aos requisitos do ambiente, e posteriormente rotuladas na perspectiva da teoria da contingência, o enfoque nas redes ganhou maior consistência (TURETA *et al.*; 2006; pp. 3-8).

Portanto, o entendimento de organização complexa apoia-se na transposição à Administração de conceitos da Teoria da Complexidade, onde a autonomia dos elementos constitutivos do sistema, cujas ações individuais aparentemente caóticas convergem coerentemente para um rumo comum, à semelhança de uma revoada de pássaros ou de movimentos de um cardume.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Do estudo da estrutura organizacional do Bacen percebe-se que, à semelhança de outras instituições da Administração pública federal, o Banco Central possui uma estrutura formal baseada fundamentalmente no agrupamento funcional, onde cada área (ou diretoria) desempenha uma função exclusiva. Naturalmente, as unidades regionais obedecem à lógica do agrupamento por local. Já a Procuradoria-Geral, obedece à lógica do agrupamento por conhecimento ou habilidade.

De acordo com os modelos organizacionais propostos por Minzberg (1995), intui-se que um modelo ou outro pode se encaixar mais adequadamente às unidades (departamentos) que compõem determinada área (diretoria). Por exemplo, o Demab e o Depin, que fazem parte da Dipom, necessitam operar mediante procedimentos e sistemas bem regulamentados, na transação de títulos públicos e das reservas internacionais, que os aproximam das configurações burocráticas descritas por Minzberg (1995). Já o Depep, por envolver grupos de especialistas com especializações diversas em Economia e Finanças, opera nos moldes da Adhocracia, orientado para estudos específicos num ambiente complexo e dinâmico.

Portanto, não há uma configuração ou modelo organizacional capaz de caracterizar perfeitamente todas as áreas e unidades do Bacen.

Se o ambiente das organizações públicas é complexo, é natural que coexistam características de modelos distintos. “Ao invés de falar em ascensão, predomínio e declínio de modelos organizacionais, talvez seja mais frutífero falar em um processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores” (SECCHI; 2009; p. 365).

Nesse sentido, os problemas vividos numa organização “têm sua origem mais nas formas básicas de pensar e interagir do que nas peculiaridades da estrutura e política organizacionais” (SENGE; 1990; p. 61), o que revela a importância da cultura e das interações sociais existentes na organização.

No tocante ao modelo de organização complexa, ademais dos aspectos dimensional e relacional abordados no Referencial Teórico, poder-se-ia considerar uma organização complexa como aquela que desempenha função de natureza não trivial ou que desempenha múltiplas funções? Em caso afirmativo, o Bacen se enquadraria

neste conceito, dada a multiplicidade e a complexidade das funções desempenhadas, sejam elas clássicas de um banco central ou não (supervisão do SF exercida pela Difis, por exemplo).

Consequentemente, este entendimento impacta profundamente as relações de trabalho. Agostinho (2003) mostra argumentos favoráveis à adoção de uma postura mais orientativa por parte da gerência, a fim de se “criar uma estrutura em que cada integrante da organização consiga exercer sua autonomia e, ainda assim, agir em coerência com o grupo” (p. 15).

Contudo, possíveis fragilidades inerentes ao sistema de administração complexa quanto ao modelo de gestão e aos resultados esperados não foram exploradas nesta monografia. Tendo em vista as profundas mudanças sociais e culturais provocadas pela disseminação de redes colaborativas e pela ascensão da geração Y nas organizações, estudos futuros podem ser conduzidos aplicados a organizações complexas.

Ainda, é preciso cuidado constante com a tendência à forma divisionalizada em grandes organizações, onde a “dispersão (e duplicação) das funções operacionais minimiza a interdependência entre as divisões e, com isso, cada uma delas pode operar como uma entidade quase autônoma, livre da necessidade de coordenar com as outras” (MINTZBERG, 1995, p. 214). Isso conduziria à uma subutilização das unidades da Dirad, podendo ainda gerar ambiguidades no desempenho funcional.

Vieira (1978), baseando-se em uma consultoria realizada à época para o Bacen, reportava a “tendência à autarquização de cada unidade central, com consequente administração paralela, duplicidade de órgão funções, equipamentos e atividades, acarretando perda de parcela substancial do caráter integrador dos esforços organizacionais” (p. 392).

Finalmente, as contingências orçamentárias e de pessoal inerentes à Administração pública descortinam a oportunidade para se operar de forma matricial, com um melhor aproveitamento dos conhecimentos e habilidades dos analistas dentro de cada unidade e entre as unidades ou áreas. Este traço da adhocracia pode ser visto na formação de comitês (Copom e Comef), ainda que em nível de cúpula estratégica, bem como nos convênios assinados com diversas instituições.¹¹

¹¹ Consultar <http://www.bcb.gov.br/?SFNCONVENIO>.

Nos demais níveis, além do estabelecimento de grupos de trabalho específicos (*task forces*) para o tratamento de assuntos que exigem a participação de especialistas de diferentes departamentos, destaca-se a adoção da gestão de projetos para viabilizar soluções corporativas. O Bacen conta com um escritório de projetos e uma metodologia própria,¹² além de gozar de um crescente grau de maturidade em gerenciamento de projetos (BACEN; 2012, p. 4).

¹² Trata-se de uma metodologia específica de gerenciamento de projetos no âmbito do Banco Central, alinhada à metodologia divulgada e recomendada pelo PMI (*Project Management Institute*).

REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, Marcia C. Esteves. **“Administração Complexa”: Revendo as Bases Científicas da Administração** – São Paulo: FGV; 2003.
- ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 4. Ed. São Paulo : Atlas, 2001. 356p.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DO MERCADO ABERTO. **Relatório Econômico: O Novo Perfil do Sistema Financeiro**. Rio de Janeiro : ANDIMA, 2001. 104 p.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Bancos Centrais e Sistema Financeiro**, Apostila do Programa de Capacitação para os Candidatos aos Cargos de Analista e Procurador do Banco Central, jul. 2006.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Banco Central do Brasil: fique por dentro**. Banco Central do Brasil. - 4. ed.- Brasília : BCB, 2008. 36 p. In: <http://www.bcb.gov.br/htms/sobre/bcuniversidade/cartilhaBancoCentral.pdf>
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Introdução ao Gerenciamento de Projetos no Banco Central do Brasil**. Brasília : Unibacen; 2012.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Manual da Supervisão**. In: <http://www.bcb.gov.br/?MANSUP>.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório da Administração**. Brasília; 2012.
- BLINDER, Alan S. **Central Banking in Theory and Practice**. Cambridge : The MIT Press. 1998. 92p.
- CORAZZA, Gentil. **O Banco Central do Brasil: Evolução Histórica e Institucional**. Perspectiva Econômica; v.2, n. 1 Porto Alegre : UFRGS, 2006. 23 p.
- DALTO, Fabiano A. Silva. **A Eficiência do Sistema Financeiro** – Transparência da disciplina “Economia Monetária e Financeira” - Universidade Federal do Paraná. In: http://fabianodalto.weebly.com/uploads/3/6/8/2/3682836/mercados_eficientes.pdf
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas. Estudo das Organizações em face dos Problemas Sociais**. 1. Ed. – São Paulo : Ed. Atlas. 1967. 466 p.
- FERNANDES, Antônio Alberto Grossi. **O Brasil e o Sistema Financeiro Nacional**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2002. 228p.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Índice Geral de Preços**. Rio de Janeiro; 2012.
- GONÇALVES, Antônio Carlos Porto; GONÇALVES, Robson Ribeiro; SANTACRUZ, Ruy; MATESCO, Virene Roxo. **Economia Aplicada**. 8. Ed. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2008. 152 p.
- JACOBSEN, Alessandra Linhares; JUNIOR, João Benjamim da Cruz; NETO, Luis Moretto. **Administração (Introdução e teorias)** – Florianópolis : SEaD/UFSC, 2006. 216p.
- LEITÃO, Miriam. **Saga Brasileira. a longa luta de um povo por sua moeda**. 4. Ed. Rio de Janeiro : Record, 2011. 475p.
- LODI, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo : Pioneira; 1977. 217 p.
- MERTON, Robert K. **Estrutura Burocrática e Personalidade**. *Social Theory and Social Structure*. The Free Press. 1957, pp. 195-206.

MINZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. 303p.

MISOCZKY, Maria Ceci A. **Da abordagem de sistemas abertos à complexidade**. Cadernos EBAPE/FGV. Volume I, N. 1, 2003. 17p.

MONTEIRO, Gabriela Osvaldina. **As Novas Tecnologias Introduzidas no Sistema Bancário Brasileiro após o Plano Real**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2008. 74 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 384 p.

NOVELLI, José M. Nayme. **Instituições, políticas e ideias econômicas: o caso do Banco Central do Brasil**. São Paulo : Fapesp, 2001. 214 p.

OREIRO, José L.; NEVES, André L. Neves. **O Regime de Metas de Inflação: uma abordagem teórica**. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 29, n. 1, p. 101-132, jun. 2008.

PONCHIROLLI, Osmar. **A teoria da complexidade e as organizações**. Diálogo Educ., Curitiba, v. 7, n. 22, p. 81-100, set./dez. 2007.

RAMÍREZ, Jorge Pérez. **Vidas Paralelas - La Banca y el Riesgo a través de la Historia**. Madri : Marcial Pons, 2011. 479 p.

RICHARDSON, Kurt A. **Managing Complex Organizations: Complexity Thinking and the Science and Art of Management**. E:CO.Vol. 10 N. 2, 2008. pp. 13-26.

ROSA, Vera. **Proposta que amplia competências do BC será retirada da pauta de votações**. O Estado de São Paulo, São Paulo. 9 nov. 2011. In: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,proposta-que-amplia-competencias-do-bc-sera-retirada-da-pauta-de-votacoes,91684,0.htm>

SECCHI, Leonardo. **Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública – RAP —** Rio de Janeiro, MAR./ABR. 2009 : FGV; pp. 347-369.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina. Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**. 2. Ed. São Paulo : Best Seller, 1998. 441 p.

SILVA, Joel Avelino. **Análise do Proer: Impactos sobre o SFN após 10 anos de implantação**. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Curitiba. 2007.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo : Atlas, 1980. 134 p.

TOFFLER, Alvin. **Future Shock**. New York: Bantam Books, 1970. 505p.

TURETA, César; ROSA, Alexandre Reis; ÁVILA, Sílvia César. **Da Teoria Sistêmica ao Conceito de Redes Interorganizacionais: Um Estudo Exploratório da Teoria das Organizações**. Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da UNIMEP – Janeiro/Abril - 2006, v.4, n.1. 26 p.

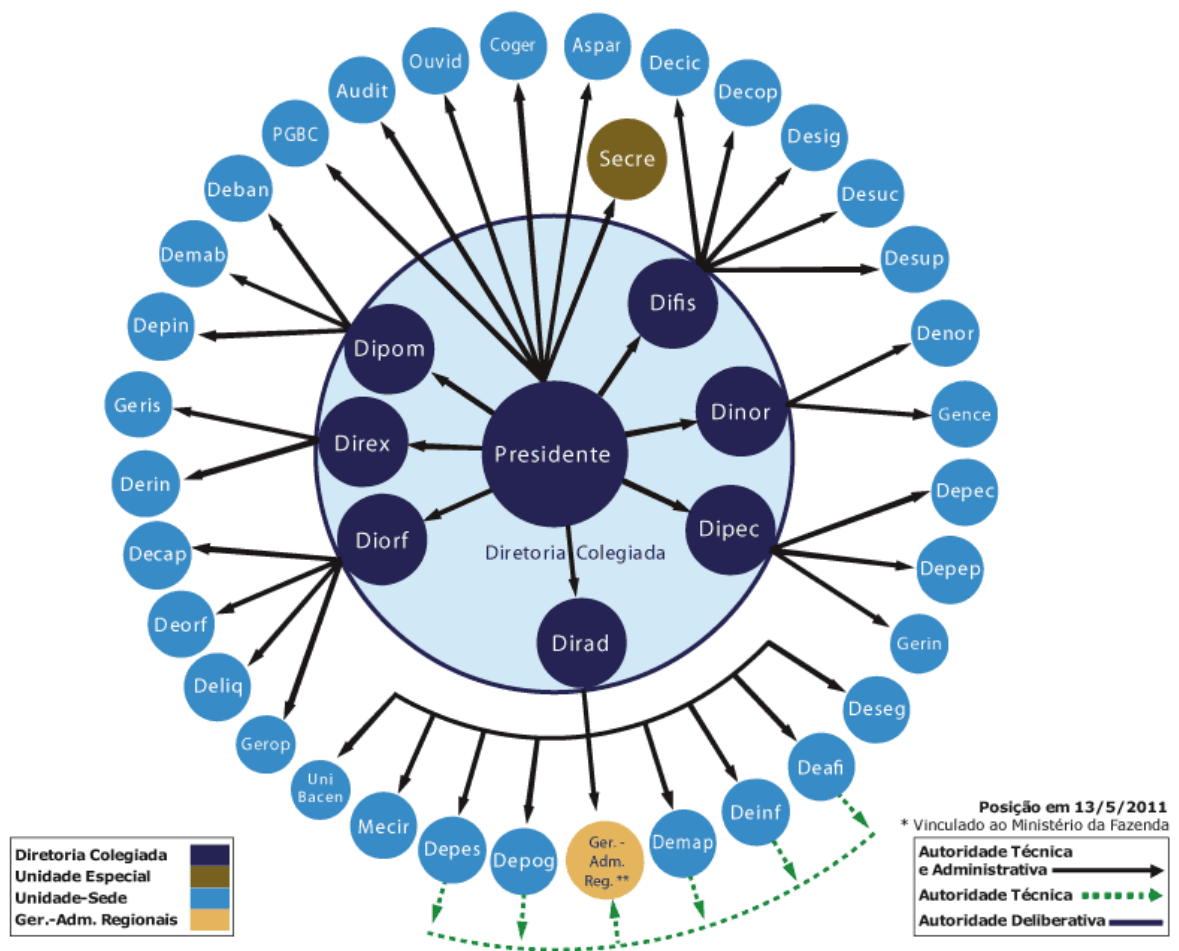
VIEIRA, José Antônio Berardinelli. **Banco Central do Brasil. Organização e Funcionamento**. 1978, Cetre. 442 p.

VERSIGNASSI, Alexandre. **Crash: uma breve história da economia da Grécia Antiga ao Século XXI**. São Paulo : Leya, 2011. 320 p.

APÊNDICE

Organograma do Bacen

BANCO CENTRAL DO BRASIL*



Diretoria Colegiada

Presidente
Diretores

Presidente

Secre – Secretaria-Executiva da Diretoria
Aspar – Assessoria Parlamentar
Coger – Corregedoria-Geral do Banco Central do Brasil
Audit – Auditoria Interna do Banco Central do Brasil
PGBC – Procuradoria-Geral do Banco Central
Ouvid – Ouvidoria do Banco Central do Brasil

Dirad – Diretor de Administração

Deafi – Departamento de Contabilidade e Execução Financeira
Deinf – Departamento de Tecnologia da Informação
Demap – Departamento de Recursos Materiais e Patrimônio
Depes – Departamento de Gestão de Pessoas
Deseg – Departamento de Segurança
Depog – Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão
Mecir – Departamento do Meio Circulante
UniBacen – Universidade Banco Central do Brasil
** Gerências-Administrativas Regionais
ADBEL – Gerência-Administrativa em Belém – PA
ADBHO – Gerência-Administrativa em Belo Horizonte – MG
ADCUR – Gerência-Administrativa em Curitiba – PR
ADFOR – Gerência-Administrativa em Fortaleza – CE
ADPAL – Gerência-Administrativa em Porto Alegre – RS
ADREC – Gerência-Administrativa em Recife – PE
ADRJA – Gerência-Administrativa no Rio de Janeiro – RJ
ADSAL – Gerência-Administrativa em Salvador – BA
ADSPA – Gerência-Administrativa em São Paulo – SP

Diorf – Diretor de Organização do Sistema Financeiro e Controle de Operações do Crédito Rural

Decap – Departamento de Controle e Análise de Processos Administrativos Punitivos
Deliq – Departamento de Liquidações Extrajudiciais
Deorf – Departamento de Organização do Sistema Financeiro
Gerop – Gerência-Executiva de Regulação e Controle das Operações Rurais e do Proagro

Direx – Diretor de Assuntos Internacionais e de Gestão de Riscos Corporativos

Derin – Departamento de Assuntos Internacionais
Geris – Gerência-Executiva de Riscos Corporativos e Referências Operacionais

Dipom – Diretor de Política Monetária

Deban – Departamento de Operações Bancárias e de Sistema de Pagamentos
Demab – Departamento de Operações do Mercado Aberto
Depin – Departamento de Operações das Reservas Internacionais

Difis – Diretor de Fiscalização

Decic – Departamento de Prevenção a Ilícitos Financeiros e de Atendimento de Demandas de Informações do Sistema Financeiro
Decop – Departamento de Controle de Gestão e de Planejamento da Supervisão
Desig – Departamento de Monitoramento do Sistema Financeiro e de Gestão da Informação
Desuc – Departamento de Supervisão de Cooperativas e de Instituições Não-Bancárias
Desup – Departamento de Supervisão de Bancos e de Conglomerados Bancários

Dinor – Diretor de Regulação do Sistema Financeiro

Denor – Departamento de Normas do Sistema Financeiro
Gence – Gerência-Executiva de Normatização de Câmbio e Capitais Estrangeiros

Dipec – Diretor de Política Econômica

Depec – Departamento Econômico
Depep – Departamento de Estudos e Pesquisas
Gerin – Departamento de Relacionamento com Investidores e Estudos Especiais

Fonte: <http://www.bcb.gov.br/?ORGANOGRAMA>

ANEXO

Regimento Interno do Bacen

REGIMENTO INTERNO DO BANCO CENTRAL DO BRASIL

TÍTULO I DA NATUREZA E FINALIDADE

Art. 1º O Banco Central do Brasil, criado pela Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede e foro na Capital da República e atuação em todo o território nacional. (NR) ⁽⁵⁾

Art. 2º O Banco Central tem por finalidade a formulação, a execução, o acompanhamento e o controle das políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior; a organização, disciplina e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional; a gestão do Sistema de Pagamentos Brasileiro e dos serviços do meio circulante.

Art. 3º As competências do Banco Central estão definidas no art. 164 da Constituição Federal, na Lei nº 4.595, de 1964, e em legislação complementar. (NR) ⁽⁵⁾

TÍTULO II DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art. 4º O Banco Central tem a seguinte estrutura:

I - Diretoria Colegiada:

1. Presidente
2. Diretor de Administração
3. Diretor de Assuntos Internacionais e de Gestão de Riscos Corporativos (NR) ⁽⁵⁾
4. (Revogado) ⁽³⁾
5. Diretor de Fiscalização
6. Diretor de Organização do Sistema Financeiro e Controle de Operações do Crédito Rural (NR) ⁽⁵⁾
7. Diretor de Regulação do Sistema Financeiro (NR) ⁽⁵⁾
8. Diretor de Política Econômica
9. Diretor de Política Monetária

II - Unidade Especial:

1. Secretaria-Executiva (Secre)
 - 1.1. Assessoria de Imprensa (Asimp)
 - 1.2. (Revogado) ⁽²⁾
 - 1.3. Secretaria da Diretoria e do Conselho Monetário Nacional (Sucon)
 - 1.4. Gerência-Executiva de Comunicação (Comun) (NR) ⁽⁵⁾
 - 1.5. Gerência-Executiva de Apoio Administrativo e Tecnológico (Geate) (NR) ⁽³⁾

II-A - Unidade de assistência direta e imediata ao Presidente (Presi):

1. Gabinete do Presidente (Gapre) (NR) ⁽³⁾

III - Unidades Centrais:

1. Subordinadas ao Presidente (Presi):
 - 1.1. (Revogado) ⁽²⁾
 - 1.2. Procuradoria-Geral do Banco Central (PGBC) (NR) ⁽¹⁾
 - 1.3. Corregedoria-Geral do Banco Central do Brasil (Coger) (NR) ^{(2) (3)}
 - 1.4. Auditoria Interna do Banco Central do Brasil (Audit) (NR) ^{(2) (3)}
 - 1.5. Assessoria Parlamentar (Aspar) (NR) ⁽²⁾
 - 1.6. Ouvidoria do Banco Central do Brasil (Ouvid) (NR) ⁽²⁾
2. Subordinadas ao Diretor de Administração (Dirad)
 - 2.1. Departamento de Contabilidade e Execução Financeira (Deafi) (NR) ⁽³⁾
 - 2.2. Departamento de Tecnologia da Informação (Deinf)
 - 2.3. Departamento de Recursos Materiais e Patrimônio (Demap)
 - 2.4. Departamento de Gestão de Pessoas (Depes) (NR) ⁽⁵⁾
 - 2.5. (Revogado) ⁽⁵⁾
 - 2.5-A. Departamento de Planejamento, Orçamento e Gestão (Depog) (NR) ⁽⁵⁾
 - 2.6. Departamento do Meio Circulante (Mecir)
 - 2.7. (Revogado) ⁽⁵⁾
 - 2.8. Departamento de Segurança (Deseg) (NR) ⁽²⁾
 - 2.9. Universidade Banco Central do Brasil (UniBacen) (NR) ⁽⁵⁾
3. Subordinadas ao Diretor de Assuntos Internacionais e de Gestão de Riscos Corporativos (Direx): (NR) ⁽⁵⁾
 - 3.1. Departamento de Assuntos Internacionais (Derin) (NR) ⁽⁵⁾
 - 3.2. (Revogado) ⁽⁵⁾
 - 3.3. Gerência-Executiva de Riscos Corporativos e Referências Operacionais (Geris) (NR) ⁽⁵⁾
4. Subordinadas ao Diretor de Fiscalização (Difis):
 - 4.1. (Revogado) ⁽⁵⁾
 - 4.2. Departamento de Prevenção a Ilícitos Financeiros e de Atendimento de Demandas de Informações do Sistema Financeiro (Decic) (NR) ^{(1) (3)}
 - 4.3. Departamento de Controle de Gestão e Planejamento da Supervisão (Decop) (NR) ⁽¹⁾
 - 4.4. Departamento de Monitoramento do Sistema Financeiro e de Gestão da Informação (Desig) (NR) ^{(1) (3)}
 - 4.5. Departamento de Supervisão de Cooperativas e de Instituições Não-Bancárias (Desuc) (NR) ^{(1) (3)}
 - 4.6. Departamento de Supervisão de Bancos e de Conglomerados Bancários (Desup) (NR) ⁽¹⁾
 - 4.7. (Revogado) ⁽⁵⁾
5. Subordinadas ao Diretor de Organização do Sistema Financeiro e Controle de Operações do Crédito Rural (Diorf): (NR) ⁽⁵⁾
 - 5.1. Departamento de Liquidações Extrajudiciais (Deliq)
 - 5.2. (Revogado) ⁽⁵⁾
 - 5.3. Gerência-Executiva de Regulação, Fiscalização e Controle das Operações do Crédito Rural e do Proagro (Gerop) (NR) ⁽³⁾⁽⁵⁾
 - 5.4. Departamento de Controle e Análise de Processos Administrativos Punitivos (Decap) (NR) ⁽⁵⁾
 - 5.5. Departamento de Organização do Sistema Financeiro (Deorf) (NR) ⁽⁵⁾
6. Subordinadas ao Diretor de Regulação do Sistema Financeiro (Dinor): (NR) ⁽⁵⁾
 - 6.1. Departamento de Normas do Sistema Financeiro (Denor)
 - 6.2. (Revogado) ⁽⁵⁾
 - 6.3. Gerência-Executiva de Normatização de Câmbio e Capitais Estrangeiros (Gence) (NR) ⁽⁵⁾
7. Subordinadas ao Diretor de Política Econômica (Dipec):

- 7.1. Departamento Econômico (Depec)
- 7.2. Departamento de Estudos e Pesquisas (Depep)
- 7.3. Departamento de Relacionamento com Investidores e Estudos Especiais (Gerin) (NR) ⁽⁵⁾
- 7.4. (Revogado) ⁽⁵⁾
- 8. Subordinadas ao Diretor de Política Monetária (Dipom):
- 8.1. Departamento de Operações Bancárias e de Sistema de Pagamentos (Deban)
- 8.2. Departamento de Operações do Mercado Aberto (Demab)
- 8.3. Departamento das Reservas Internacionais (Depin) (NR) ⁽⁵⁾
- 8.4. (Revogado) ⁽⁵⁾
- IV - Unidades e Componentes Descentralizados: (NR) ⁽⁵⁾
- 1. Gerências Administrativas Regionais
- 2. Gerências Técnicas Regionais
- 3. Procuradorias-Regionais (NR) ⁽¹⁾
- V - Órgãos Colegiados: (NR) ⁽⁵⁾
- 1. Comitê de Política Monetária (Copom) (NR) ⁽⁵⁾
- 2. Comitê de Estabilidade Financeira (Comef) (NR) ⁽⁵⁾
- 3. Comissão de Ética do Banco Central do Brasil (CEBCB) (NR) ⁽⁵⁾

TÍTULO III

DA DIRETORIA COLEGIADA

CAPÍTULO I

DA COMPOSIÇÃO E DAS REUNIÕES

Art. 5º A Diretoria Colegiada é composta por até nove membros, um dos quais o Presidente, todos nomeados pelo Presidente da República, entre brasileiros de ilibada reputação e notória capacidade em assuntos econômico-financeiros, após aprovação pelo Senado Federal, sendo demissíveis *ad nutum*. (NR) ⁽⁵⁾

Art. 6º A Diretoria Colegiada é o órgão de deliberação superior, responsável pela formulação de políticas e diretrizes necessárias ao exercício das competências do Banco Central.

Art. 7º A Diretoria Colegiada reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por semana e, extraordinariamente, na forma prevista neste Regimento, presentes, no mínimo, o Presidente, ou seu substituto, e metade do número de Diretores.

Parágrafo único. As decisões da Diretoria Colegiada serão tomadas por maioria de votos, cabendo ao Presidente, ou a seu substituto, o voto de qualidade.

Art. 8º O Presidente e os Diretores serão empossados em seus cargos mediante assinatura de termo de posse lavrado em livro próprio.

Art. 9º O Presidente será substituído, em seus impedimentos e ausências do território nacional, por um Diretor, por ele designado, que acumulará as funções.

Art. 10. Os Diretores serão substituídos, em seus impedimentos e ausências do território nacional, por outros membros da Diretoria Colegiada, designados pelo Presidente, que acumularão as funções.

(...)

Legenda

(0): Portaria 29.971, de 4.3.2005, publicada no Diário Oficial de 10.3.2005.

(1): Portaria 31.175, de 28.6.2005, publicada no Diário Oficial de 30/6/2005.

(2): Portaria 35.613, de 27.7.2006, publicada no Diário Oficial de 31/7/2006.

(3): Portaria 43.003, de 31.1.2008, publicada no Diário Oficial de 1/2/2008, com ato de retificação em 11/2/2008.

(4): Portaria nº 64.255, de 31.3.2011, publicada no Diário Oficial de 4/4/2011.

(5): Portaria nº 67.022, de 6.9.2011, publicada no Diário Oficial de 8/9/2011.

(NR): Nova Redação

Fonte: <http://www.bcb.gov.br/Adm/RegimentoInterno/RegimentoInterno.pdf>